



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

공기업정책학 석사 학위논문

비성과적 요인이 개인성과
평가(MBO)결과에 미치는 영향
분석

- “A”사 사례 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

고 동 신

비성과적 요인이 개인성과 평가(MBO) 결과에 미치는 영향 분석

- "A"사 사례 중심으로 -
지도교수 고 길 곤

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2014 년 4월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
고 동 신

공기업정책학과의 석사 학위논문을 인준함
2014 년 6월

위 원 장 임 도 빈

부위원장 김 준 기

위 원 고 길 곤



국문초록

본 연구에서는 공기업에서 개인성과평가(MBO) 결과에 개인의 성과와는 별개로 비성과적 요인(근속년수, 승격 대상 여부, 평정자와 직렬일치 여부, 근무형태, 성별)이 미치는 영향에 대해 회귀분석을 이용해 실증적으로 분석하였다.

MBO 제도는 많은 선행연구에서 지속적으로 문제점들이 제기되어 왔고, 현재 인사고과의 형태로서 공공기관에 적용되고 있으나 직원들의 불만이 사라지지 않고 있는 형국이다.

따라서 본 연구에서는 공공기관의 MBO 도입 배경과 현실적인 한계점을 먼저 이론적으로 검토해 보고, 공기업인 “A”의 사례를 들어 직원들이 MBO 제도에 불신을 느끼는 원인인 비성과적인 요인의 개입에 대해 실증적으로 분석해 보았다.

실증분석은 공기업인 “A”사의 2011년, 2012년의 MBO 평가결과와 인사자료를 활용하고 대상은 팀장급과 차장급을 구분하여 시행하였다.

회귀분석결과, 연구가설 1 “근속년수는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다.”는 팀장급에서는 통계적으로 유의하지만 가설과는 반대의 결과가 나와 기각되었고 차장급에서는 채택되었다. 팀장급의 경우 평정자당 피평가 수가 적어, 피평가들의 실제 업무 성과를 측정하기가 용이하여 MBO 평가가 상대적으로 성과에 의해 도출될 가능성이 크기 때문인 것으로 추론된다.

연구가설 2의 “승진 대상자는 비 대상자보다 MBO 평가결과가 더 우수할 것이다”는 모두 기각되었으나 차장급의 경우 승진대상자중 Ace(근속년수 21년~25년)를 선정하여 회귀분석을 다시 시행한 결과 가설이 채택됨을 확인할수 있었다. 이 결과로 볼 때 승진대상자중 부서내에서 특정하게 승진을 시키려는 직원들이 존재할 경우 MBO 평가 결과를 우수하게 부여하려는 경향을 간접적으로 파악할수 있었다.

그리고 나머지 가설 3 “상사와의 직렬일치는 MBO 평가 결과와 정의 관

계를 가질 것이다”와 가설 4 “교대근무자는 통상근무자보다 MBO 평가 결과가 저조할 것이다.”, 가설5 “여성은 남성보다 MBO 평가 결과가 저조할 것이다”는 모두 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다.

이처럼, 회귀분석결과 개인성과평가(MBO) 결과에 비성과적 요인이 일부 영향을 미치는 것은 하지만 그 영향력이 실제 예상과는 달리 제한적이라는 것을 확인할 수 있었다. 가설과 분석결과가 차이가 나는 원인으로는 ① 과거 인사관리 체계부터 현재까지 지속적으로 공정한 평가가 이루어졌으나 직원들이 막연하게 불만을 제기하였을 가능성, ② 목표관리제(MBO)의 도입후 제도의 순기능에 의해 객관적인 평가 결과가 도출되었을 가능성, ③ 개인평가 결과의 활용 강화(성과급 차등폭 확대 등)에 따른 평정자의 부담감 증가에 의한 객관적 평가 가능성 등을 들 수 있다.

위와 같은 연구 결과를 도출함에 있어 본 연구가 기존 연구와 차별성을 갖는 부분은 기존 연구가 직원들의 인식에 의해 MBO 제도의 효과성을 검증한 것과 달리 회사 내부의 인사자료를 활용하여 MBO와 관련한 객관적인 분석 결과를 도출하였다는데 그 의의가 있다고 할 수 있다. 그러나, MBO 평가에서 실제 성과가 미치는 영향정도를 검증하지 못한 점, 또한 본 연구에서 활용한 인사 자료가 2개년에 불과해 정확한 연구 결과를 도출하기가 어렵다는 한계점도 가지고 있다.

따라서, 본 연구의 결과를 바탕으로 지속적인 비성과적 요인들이 MBO 결과에 미치는 영향을 분석하고 연구결과 도출된 문제점을 해소할 필요가 있다. 그러한 노력이 MBO가 공공기관에 도입된 취지대로 직원들의 역량을 집중시키고 공공기관 성과를 제고하는 역할을 하도록 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

주요어 : 목표관리제, MBO, 인사고과, 성과평가, 조직문화, 상사와의 친밀도

학 번 : 2013-22623

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 범위	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	4
제 1 절 MBO 및 MBO식 인사고과의 개념	4
1. MBO의 정의	4
2. 공공분야 목표관리제(MBO)의 도입 목적	5
3. MBO식 인사고과제 정의	5
제 2 절 MBO의 성공적 도입을 위한 기본 요소	6
제 3 절 공공부문 MBO 적용 한계	8
제 4 절 “A”사의 목표관리제(MBO) 특징	10
1. 제도 도입 배경	10
2. 적용범위	11
3. 주요내용	11
제 3 장 연구설계 및 분석 방법	16
제 1 절 연구개요	16
제 2 절 변수선정	17
제 3 절 연구의 가설과 분석틀	24
제 4 장 분석결과	27
제 1 절 분석대상	27

제 2 절 분석결과	27
1. 팀장급 결과	27
2. 차장급 결과	30
 제 5 장 결론	 35
제 1 절 연구결과 요약	35
1. 팀장급 결론	35
2. 차장급 결론	38
3. 팀장급과 차장급 비교	41
4. 연구결과 종합	41
 제 2 절 연구결의 의의 및 시사점	 43
제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제	44
 참고문헌	 46
Abstract	48

표 목차

[표 2-1] 공공기관 MBO 성공적 정착을 위한 필수 요인 ·	7
[표 2-2] 공공기관 MBO 적용의 한계 요인	10
[표 2-3] “A”사의 MBO제도 도입 전후 비교	12
[표 2-4] “A”사의 성과급 지급 체계	14
[표 2-5] “A”사의 기준급 차등인상 체계	14
[표 2-6] “A”사의 인사평가제도 만족도 조사 결과	16
[표 3-1] 변수의 선정	17
[표 3-2] 승진에서의 여성 차별에 대한 인식	22
[표 3-3] 측정과 변수명 정리	24
[표 3-4] 연구가설	25
[표 3-5] 직급별 변수 정의	25
[표 3-6] 진입 및 제거변수	26
[표 4-1] 분석대상 요약	27
[표 4-2] 팀장급 피어슨 상관분석 결과	28
[표 4-3] 팀장급 분산분석 결과	29
[표 4-4] 팀장급 다중회귀분석 결과	29
[표 4-5] 팀장급 연구가설 검증 결과	30
[표 4-6] 차장급 피어슨 상관분석 결과	31
[표 4-7] 차장급 분산분석 결과	32
[표 4-8] 차장급 다중회귀분석 결과	32
[표 4-9] 차장급 연구가설 검증 결과	34
[표 5-1] 팀장급 승진탈락자 변수 추가 분산분석 결과	37
[표 5-2] 팀장급 승진탈락자 변수 추가 회귀분석 결과	37
[표 5-3] 차장급 Ace 변수 추가 분산분석 결과	39
[표 5-4] 차장급 Ace 변수 추가 회귀분석 결과	39

그림 목차

[그림 2-1] “A”사의 MBO 업적평가 프로세스	13
[그림 2-1] “A”사의 역량평가 절차	23
[그림 3-1] 연구의 분석 틀	24

제 1장. 서 론

제 1절. 연구의 목적과 필요성

정부의 MBO 도입은 1980년대 이래 영·미 국가를 중심으로 신공공관리론에 근거하여 정부성과를 향상시키기 위한 것이었다. 우리나라 공공부문에 목표관리제(Management by Objectives, MBO)가 도입 적용되기 시작한 것은 IMF 국가경제위기 이후 1999년부터로 이는 ‘국민의 정부’가 정부개혁의 일환으로 성과중심의 행정관리를 위해 성과급제도와 함께 목표관리제를 도입한 것이다(김경환, 2004). 공기업에서 MBO가 본격적으로 확산되기 시작한 것은 정부가 성과와 능력의 연계를 통해 공기업의 경쟁력 강화를 위해 ‘공공기관 성과연봉제 권고안’ 제시한 이후부터다.(2010년 6월 제7차 공공기관운영위원회의 심의·의결). 그 핵심내용은 ① 기본연봉의 자동인상을 지양하고 평가를 통해 차등적·누적적으로 적용하는 것이고, ② 비누적적인 성과연봉의 비중을 확대하는 것이다. 이에 공기업들은 직원의 실적, 능력, 태도 등에 대한 객관적·합리적인 평가를 위해 MBO식 인사고과제를 도입하고 있다. MBO는 개인의 목표를 조직의 목표에 일치시켜 조직의 성과 향상을 가져올 수 있고, 자기계발의 유인으로 작용하며, 집단·위계문화가 강하게 나타나는 공공부문에서 상하간 의사소통의 활성화를 통해 발전적이고 합리적인 조직문화의 확산과 조직의 민주성을 유도할 수 있다.

그러나 제도화 이론에 의하면 동형화 압력에 의해 제도화된 관행을 도입하는 경우 관행은 도입하지만 실제로는 실행하지 않는 상징적 동조(decoupling) 현상이 발생할 수 있다. 정부의 강압적 동형화 압력의 지표인 공공부문의 목표관리제(MBO)는 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계

를 보였지만 상징적 동조와도 유의한 정(+)의 관계를 보였다(김동배, 2010). 특히 인사 관련 제도 도입, 예를 들어 개방형 채용, 성과연봉제 및 목표관리제 등은 직원 개인에게 직접적인 영향을 미치기 때문에 다른 변화를 위한 제도적 혁신보다 실패하거나 실효성이 낮을 가능성이 높다. MBO 도입과 운영의 정당성 및 당위성은 인정된다 할지라도 혁신적 제도의 성공은 도입 자체가 아니라, 구성원의 수용과 합의에 의하여 공통된 노력의 방향성을 확보하고, 조직이 목표달성을 지원해 줄 때 소기의 목적이 이루어질 수 있다는 인식이 필요하다(박종혁 외, 2005). “A”사도 2010년까지 인사평가(고과)를 성과와 역량으로 구분하여 평가를 시행하였으나 2011년 성과 분야에 있어서 목표관리제(MBO)를 도입하여 성과측정에 대한 객관성과 수용성을 증대하기 위해 노력하고 있다. 그러나 그러한 일반적 목적과 더불어 정부의 직무성과연봉제 이행을 위한 어쩔 수 없는 제도의 도입이라는 직원들의 인식또한 크다. 이러한 인식은 앞서 말한대로 정부 정책에 대한 상징적 동조로서 제도가 도입되고 그 결과 제도의 실효성이 낮을 것이라는 예측이 가능하게 하는 부분이다. 직원들의 제도에 대한 부정적인 인식과 더불어 제도에 대한 직원들의 무관심에 의한 목표설정, 상사의 자의적인 평가, 그리고 그런 평가결과를 활용하여 승진, 임금인상, 성과급에 반영하는 등의 과정, 평가, 결과활용 측면이 제도에 대한 불신을 키우는 요인이 되고 있다.

목표관리제(MBO)를 성공적으로 운영하려면 목표설정과 그의 달성정도를 적절하게 평가할수 있어야 한다. 그러나 공공부문의 목표는 모호하고 여러 가지 상충되는 경우가 많아 명확한 목표를 설정하는데 한계가 있다. 또한 목표의 달성정도를 정확하게 평가하기 어려운 경우가 많다. 왜냐하면 목표달성 과정에 영향을 주는 여러 상황요인들과 관련된 요인들이 복잡하게 얽혀 있는 경우가 많이 있기 때문에 이들의 영향을 배제한 후 목표달성에 평가대상이 되는 관료나 조직이 어느정도 순수하게 기

여를 하였는가를 평가하기 어렵기 때문이다(정광호 외, 2006).

위와같은 이유로 성과측정의 수단으로서 목표관리제(MBO)가 공공기관에서 제대로 운영되고 있는지에 대한 의문이 발생하게 된다. 목표관리제(MBO)의 평가결과는 이론적으로 명확한 목표에 대한 달성 정도를 의미하지만 사실상 그 성과를 명확하게 측정하고 검증하기가 사실상 어렵기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 목표관리제(MBO)의 평가결과에 대해서 개인의 성과달성 정도로 표현되는 성과요인과는 별개로 개인의 MBO 평가에 반영되는 비성과적 요인(근속년수, 평정자와 직렬일치 여부, 승진 대상여부, 성별 등)이 목표관리제(MBO) 평가 결과에 어떤 유의미한 영향을 미치는지 분석하고 제도가 도입 취지와 부합하게 잘 운영되고 있는지 확인하고자 한다.

제 2절. 연구의 대상과 범위

본 연구는 “A사”의 차장 및 팀장급 직원을 대상으로 한다.

“A사”는 2011년 목표관리제(MBO)를 간부직(차장급 이상)부터 도입하고, 전직원으로 확대하기 위한 노력을 시행중이나 노동조합과의 합의 도출이 되지 않아 확대에는 어려움을 겪고 있다. 노동조합의 주요 반대이유로는 공공부문에서 개인별로 명확한 지표를 설정하고 그에 대한 개인의 성과를 측정하기가 사실상 불가능하다는 것과 추후 구조조정 등에 목표관리제(MBO)의 평가결과가 활용될수 있다는 막연한 불안감을 들수 있다. 따라서 본 연구에서 연구대상은 차장 및 팀장급으로 국한하고 자료의 취득은 연구대상이 되는 차장 및 팀장급에 대해 “A사”에서 운영중인 MBO 시스템의 2011년, 2012년 개인성과평가 결과와 인사관리 시스템(HMS)의 개인별 인사기록을 활용한다.

그리고, 목표관리제(MBO) 평가결과에 미치는 여러 요인중에서 성과요

인이 미치는 영향은 사실상 측정이 불가능하여 본 연구에서는 성과요인과 비성과요인이 서로 상관관계가 없다고 가정하고 MBO 평가결과에 두 가지 요인이 상대적으로 얼마나 크게 영향을 미치는지에 대한 연구가 아닌 비성과적인 요인이 MBO 평가결과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구로 국한한다.

제 2장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1절. MBO 및 MBO식 인사고과의 개념

1. MBO의 정의

MBO는 1920년대 미국 기업의 관리기법에 기원을 두고 있으나, MBO란 용어를 최초로 사용한 사람은 Peter Drucker이다. Peter Drucker는 1954년 그의 저서 「The Practice of Management」에서 “기업을 관리한다는 것은 목표에 의해 관리하는 것을 의미한다”고 하면서 목표관리제의 개념을 정립했다. 1950년대 중반에 개념적인 틀이 정립된 MBO는 그동안 다양하게 발전되어 적용되어 왔으며, 적용된 형태에 따라 MBO를 정의하는 용어도 상이하고, MBO의 특징에 관한 이해도 다른 경우가 있다.

MBO는 Peter Drucker에 의해 최초로 소개된 이후부터 통일된 정의를 정립하려는 노력이 이어져왔는데 McConkie는 1979년에 저명학자와 실무 전문가들의 논의를 종합·정리하여 다음과 같이 정의하고 있다.

목표관리란 상사와 부하가 조직의 목적을 진단하고 상호 협의 하에 특정시점까지의 구체적이고 측정가능한 목표를 설정하고 실행계획을 수립하여 그 달성을 위해 공동으로 노력함으로써 조직전체의 목표를 달성

하도록 관리해 가는 과정을 말한다. 이 과정에는 상호합의한 객관적 성과표준을 기준으로 목표추진의 진척도와 목표달성도를 측정하고 모니터링하는 평가절차가 포함된다(McConkie, 1979).

2. 공공분야 목표관리제(MBO) 도입 목적

1998.12월에 시행된 최초의 목표관리제 운영지침은 목표관리제의 도입 목적을 “정책이나 사업에 대한 엄정한 성과 관리를 통해 성과에 상응한 정당한 보상을 줌으로써 공직사회내에 경쟁을 강화하고자 함”이라고 명시하고 있다. 도입당시 목표관리제의 도입목적은 공직 사회내의 ‘경쟁 강화’였고 이를 달성하는 수단은 ‘성과평가’ 및 ‘성과평가와 보상의 연계’였음을 알수 있다. 그 후, 2000. 4월에 시행된 2000년 목표관리제 운영지침부터는 ‘성과 향상’ 대신 행정의 ‘생산성, 효율성 향상’이라는 개념이 사용되고 있다. 이처럼 우리나라 목표관리제 도입의 주된 정책목표는 행정조직의 생산성 향상과 조직내의 경쟁 강화이다(김경한, 2004).

3. MBO식 인사고과제 정의

기존 MBO가 조직목표 기준으로 개인목표를 설정하고 이를 달성하는 과정에 중점을 두는 반면, MBO식 인사고과제는 개인의 목표의 난이도, 달성도 등 능력과 실적을 개인의 인사평가에 연계하는 목표관리제를 말한다.

봉현철(2000)에 따르면 MBO식 인사고과라 함은 MBO의 관리과정에 준하며 설정된 목표와 달성정도에 대한 평가결과를 주로 업적고과의 형태로, 피고과자의 인사고과에 공식적으로 반영하는 방법의 인사고과제도로 정의하고 있다.

근무성적평정의 구성 척도는 자질·행동·성과 3가지로 크게 나뉘는바, 주관성의 개입 소지가 많은 자질 위주의 평정제도보다 객관적 성과

를 중시하는 결과 위주의 평정제도로 목표관리제가 환영을 받고 있다(오영민, 1999). 기존의 근무성적평정제도나 인사평정제도에 따른 평정의 결과는 승진 등 인사관리를 위한 기초 자료로서도 미약할뿐만 아니라 보수와의 연계성이 상당히 부족하여, 사실상 평정 대상이 되는 공무원들에게 분명한 유인(incentive)을 제공해 주지 못하고 있는 실정이다.(홍준현 외, 1998). 아무리 훌륭한 제도라도 조직구성원들이 적극 수용하고 실천할 유인이 되지 못하면 그 제도의 가치는 높다고 할수 없다. 목표관리제는 i)목표설정(Goal Setting), ii)참여관리(Participative management), iii)목표환류(Objective Feedback)로 구분할수 있고, 이 과정에서 자율성과 권한의 위임, 그리고 상·하간의 합의성을 전제로 할 때 그 유용성이 발휘될수 있는 제도이다(서순복, 2001). 요약하면 목표관리제(MBO)는 기존 인사평정제도의 주관적 개입과 그 평가 결과의 활용과의 연계성이 부족한 단점을 보완할수 있는 적절한 평가 방법이지만 그 제도의 성공여부는 조직구성원의 수용도와 평정자와 피평정자간의 원활한 교류 및 권한 위임이 필수적이라는 것이다.

제 2절. MBO의 성공적 제도 도입을 위한 기본 요소

목표관리제의 효과성에 대하여는 복합적 시각이 존재하고 있다. 하나는 목표관리제를 효과적인 공공행정의 기초의 일부분을 형성하는 전통적 관리수단으로 인식하는 것이고, 다른 하나는 목표관리제를 시대에 뒤 떨어지거나 비효과적이며, 현대의 관리적 사고와 실천과 일치하지 않는 것으로 보는 것이다(김경한, 2003).

위와같이 목표관리제(MBO)의 상반된 시각이 존재하게 되는 이유는 제도적으로 완성도가 높을 지라도 그 성공을 담보하는 요인들이 실제 적용에 있어서 어려움이 있기 때문이다. 따라서 무조건 적인 제도의 도입

보다는 제도의 성공적 정착을 위해 기관의 사전적 준비가 필수적이라고 할수 있다.

목표관리제(MBO)의 성공적 정착을 위한 기본 요소들에 대해 김경한(2001)은 각 개인의 업무에 대한 명확한 정의, 목표달성의 수단 및 객관적이고 공정한 평가기준의 개발이 필요하고 평가자(고과자)의 평가능력의 제고를 위한 정기적인 교육훈련이 필요하다고 하였다. 또한 목표관리제가 성공하기 위해서는 최고 관리자를 포함한 조직구성원의 자발적인 참여와 실천의지가 매우 중요하며, 특히 목표관리제의 성공여부는 최고 관리자의 실천의지와 매우 밀접한 관련이 있고, 목표관리제를 전 조직으로 활용하기 보다는 선별된 부서 또는 사업 및 프로그램에 시험적으로 활용하고 점차적으로 그 적용범위를 확대하는 것이 바람직하다고 하였다.

또한 박종혁(2006)은 공공기관의 목표관리 효과성 증진을 위해서 성과평가 공정성 확보와 금전적인 배분적 정의 외에도 경력개발 지원이 필요하며 더불어서 상사와 부하간의 신뢰가 중요하다고 말하고 있다.

위에서 언급한 MBO의 성공적 정착에 대한 내용을 정리하면 아래 표와 같다.

분 야	성공 필수 요인
목표설정	개인별 업무에 대한 명확한 정의 및 목표설정
평가수단	객관성과 공정한 평가기준 개발
평정자-피평정자 관계	신뢰구축
구성원 의지	자발적 참여와 실천의지
평가결과	평가의 공정성과 신뢰성
도입방법	단계적 적용

[표 2-1] 공공기관 MBO 성공적 정착을 위한 필수 요인

즉 성공적인 MBO 제도를 도입하기 위해서는 명확한 목표를 수립하고 상하간의 신뢰를 기반으로 공정한 평가결과를 도출해야 한다는 것이다.

제 3절. 공공부문 MBO 적용 한계

공공부문의 MBO 적용 한계로서 정광호(2001)는 공공분야의 대리인 문제, 직원들의 동기, 목표달성도의 측정과 평가 문제를 들고 있다. 대리인으로서 공무원이 가지고 있는 도덕적 해이와 역선택과 같은 부정적 행태측면을 MBO를 통하여 대리인의 능력이나 노력에 대한 적절한 평가와 보상시스템을 정착시키려고 하고 있으나 이러한 대리인의 문제를 극복하지 못하면 MBO 제도 자체가 형식적으로 운영될 수 있다는 것이고 이러한 MBO의 형식적인 운영은 공무원들의 MBO 과정에서 과다한 서류작업에 대한 불만을 키우는 주요원인이 된다는 것이다. 또한, 목표관리제를 적극적이고 긍정적인 방향으로 활용하려는 동기가 부족하다고 지적하고 있다. 이것은 무엇보다도 목표달성도의 결과에 따른 차별적 보상이나 보수가 승진 과정에 충분하게 반영되지 않기 때문에 나타난 현상이라고 볼 수 있다. 그리고, 목표설정에서 목표가 불명확하고 목표달성의 정도를 제대로 측정하는데 상당한 어려움이 있어 가급적 쉬운 목표를 설정하고 연말에 목표를 완벽하게 달성하는 현상이 나타나기도 한다는 것이다.

또한 김경한(2001)은 MBO는 다음과 같은 문제점과 한계를 갖는다고 지적한다. 첫째, 목표설정과 관련하여, 장기적, 질적 목표보다는 단기적, 양적 목표에 치중하는 경향이 있고, MBO는 일선관리자에 대한 권한의 과감한 이양을 전제로 하므로 정부계층제에서 권력분담이나 참여관리가 잘 이루어지기 어렵다는 점 등의 한계가 있다는 것이다. 또한, MBO 운영과정에서 시간과 서류작성의 부담이 크고, 실적주의적 조직문화가 정착되지 않은 조직에 MBO를 도입하는 경우 조직구성원의 저항에 부딪칠 가능성이 높다는 문제점이 있으며, 공공부문에 MBO를 적용하는 경우 모든 활동이나 결과를 계량화하기 어렵기 때문에 목표달성의 성과를 측정하는 것이 어렵다고 하였다. 따라서 평가시에 조직계측 상하간에 상호

신뢰 관계가 구축되어 있지 않으면 비현실적이거나 불명확한 목표를 수립하고 목표를 달성하지 못한 것에 대해 제재를 가하는 등 억압적 관리 형태를 보일 가능성이 있고, MBO는 목적 또는 결과를 중시하기 때문에 목적이 수단을 정당화할 수 있다는 인식을 갖게될 위험성이 있다는 문제점이 지적되고 있다.

공공부분, 특히 공공기관의 MBO 도입은 기획재정부의 직무성과연봉제 도입에 따른 성과배분의 정당성을 확보하기 위한 제도적 수단이라고 할수 있다. 공공기관 경영실적 평가시 MBO의 도입여부가 평가의 기준이 되었기 때문에(2011년 공기업 평가편람, 성과 보수 지표) 공공기관들의 MBO 도입이 급격하게 증가하였고, 그런 제도 도입은 간부직급에 대한 공정한 평가라는 의도하에 전 부서에 일괄 적용되었다. 따라서 일부 부서를 선별하고 시험적으로 활용후 제도 보완을 시행해야 하는 단계를 생략하는 문제점을 안고 있는 것이다.

위에서 언급된 공공기관의 MBO 적용 한계점과 MBO 제도의 성공요인을 비교하면 아래의 표와 같다.

분 야	성공 필수 요인	공공분야 MBO 적용 한계
목표설정	개인별 업무에 대한 명확한 정의 및 목표설정	· 단기적, 양적 목표 치중 · 목표설정과 달성도 측정 곤란 · 대리인 문제
평가수단	객관성과 공정한 평가기준 개발	· 계량화 등 객관적 수단 없음 · 서류에만 의존
평정자-피평정자 관계	신뢰구축	· 목표 미달성에 대한 억압적 관리형태 · 정서적 상-하 관계
구성원 의지	자발적 참여와 실천의지	· 차별적 보상 곤란 · MBO에 대한 구성원 저항
평가결과	평가의 공정성과 신뢰성	· MBO를 목적으로 인식 · 결과에 대한 정당성 부족
도입방법	단계적 적용	· 국가정책 반영에 따른 일괄 적용

[표 2-2] 공공기관 MBO 적용의 한계 요인

결국 MBO 제도 도입시 공공기관이 갖게 되는 목표설정, 상하간의 신뢰부족, 평가수단 부재 등은 MBO 평가 결과를 조직 구성원이 신뢰할 수 없도록 하는 요인이 된다. 그럼, 이러한 문제점, 명확한 성과를 측정하기가 곤란한 공공기관에서 MBO 평가결과는 어떠한 요인에 의해 도출이 되는 것일까 하는 의문이 남게 된다. 그 의문을 해소하고자 하는 것이 이 연구의 목적이 되겠다.

제 4절. “A”사의 목표관리제(MBO) 특징

1. 제도 도입 배경

“A”사는 과거 연공서열 위주의 평가와 상사의 직원 평가시 발생하는 관대화 경향의 개선이 필요하다는 CEO의 의지로 『계량적/객관적 평가』 강화를 위한 인사고과제도 보완을 추진하게 된다. 또한 평가만을

위한 제도가 아닌 부하직원의 목표달성 과정을 상사가 체계적으로 지도/육성하는 과정관리 강화를 위한 부하의 역량향상 평가 Tool에 대한 도입과 “정부의 공기업 표준연봉제 추진” 등에 근평결과를 반영하여 수용성을 높이기 위해서는 제도의 근본적인 개선이 필요한 시기였다. 더불어서, 인사평가에 대한 직원 의견조사에서 평가의 투명 및 업적평가의 객관성 제고가 필요하며 평가항목이 매우 포괄적이어서 구체적인 평정요소가 필요하다는 의견이 지속적으로 제기되던 시기이기도 하다. 이에 따라 2010년 제도를 설계하고 2011년부터 목표관리제(MBO)를 도입하여 “新인사평가제도”를 운영하게 된다.

2. 적용 범위

“A”사에서 목표관리제(MBO)의 적용은 3직급(차장급) 이상 간부직원이다. 2011년 최초 도입시 상대적으로 제도 도입에 대한 반발이 적은 간부직을 대상으로 실시하고 그 제도를 전직원으로 확대적용할 계획이었으나 노조의 반대로 현재까지 전직원으로 확대가 되지 못하였다.

노조의 주요 반대 사유로는 상기에서 다뤄진 목표관리제(MBO)의 문제점과 대동소이하다. 먼저, 공공기관에서 명확한 목표를 설정하기가 어렵고, 그러한 목표에 대한 성과를 측정함에 있어서 상사의 주관적인 개입이 크게 작용하게 되며 제도에 있어서 무조건 적인 상대평정은 직원을 서열화 시킴과 동시에 추후 발생할수 있는 구조조정과 연계가 가능하다는 논리이다. 이러한 이유로 단체협약을 근거로 사측과 합의를 이루지 못하고 있고 현재까지도 간부직원만을 대상으로 목표관리제(MBO)가 운영중이다.

3. 주요 내용

“A”사가 기존의 근무평정(인사고과) 제도를 운영함에 있어서 문제가

되었던 부분이 자의적인 지표설정과 측정이 객관화 되지 못한 목표설정 부분이었다. 또한 상사와 부하간의 의사소통이 없는 구조에서 상사의 일방적인 평가 및 평가결과의 비공개는 피평가자가 평가 결과에 대해 신뢰할수 없게 하는 요인이었고, 그러한 결과를 보상과 연계하기도 쉽지 않았다.

가. 목표 설정

이러한 문제점을 해소하기 위해 비전과 전략의 연계를 강화한 내부경영실적 평가 제도로 재정비하여 회사의 목표와 조직의 목표를 먼저 일치화 시키고 조직과 연계된 각 개인의 목표를 설정하여 명확한 목표를 수립하도록 하였다. 또한 업적목표 설정시 상사와 부하간의 협의를 통해 평가의 객관성을 담보할수 있는 목표수준을 계수화할수 있는 목표 위주로 지표를 설정하고 그렇지 않은 경우 업무의 질 등으로 판단이 가능한 목적을 설정하도록 유도하였다.

과거 고과 평가	목표관리제(MBO) 평가
<ul style="list-style-type: none"> ○ 비전과 전략의 연계 미흡 ○ 결과중심의 일방적 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 목표와 무관한 결과 관리 - 상사에 의한 일방적 평가 - 능력개발 및 보상연계 미흡 - 평가결과의 수긍 곤란 ○ 상사평가 ○ 비밀주의 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 비전과 전략의 연계 강화 ○ 과정중심의 구성원 육성형 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 목표달성을 위한 과정 관리 - 상사와 부하간 협의 평가 - 능력개발 및 보상과 연계 - 평가결과 수용도 향상 ○ 자기평가 + 상사평가 ○ 공개 유도

[표 2-3] “A”사의 MBO 제도 도입 전후 비교

나. 과정관리

과거 목표설정후 평가만 시행하던 관행을 개선하기 위해 피평가자는 본인의 업적목표에 대한 추진실적을 전산시스템에 수시로 기록하도록 하였고 그 내용에 따라 중간평가자(팀장급)는 피평가자의 업무실적에 대해 매월 1회 이상 면담을 의무적으로 시행하고 시스템에 그 기록을 반영하도록 하여 과정관리를 통한 목표 달성 유도 및 평가의 신뢰성을 확대하

도록 조치하였으며 최종 평가후 그 결과를 공개하여 피평정자의 이의제기가 가능하도록 시스템화 하여 평정자의 자의적인 판단에 의한 평가를 방지하도록 노력하였다.



[그림 2-1] “A”사의 MBO 업적평가 프로세스

다. 평가방법

피평가자는 중간평가자의 평가 전에 업적목표 별로 달성수준의 등급(S~D등급)을 선택하여 자기평가를 시행하고 중간평가자(팀장급)는 피평가자의 자기평가 내용과 업무성과 실적 기록 내용 및 코칭 기록 등을 참고하여 목표항목(지표)별로 달성수준의 등급(S~D등급)을 선택하여 평가를 시행한다. 마지막으로 확인평가자(처장급)는 중간평가자의 평가결과를 고려하여 개인별로 S~D등급을 부여하되 중간평가자가 평가한 피평가자별 평가순위를 바꾸어 평가할수 없도록 하여 확인평가지 자의적 판단에 의거하여 팀장급의 결정을 번복할수 없도록 하였다. 또한 평가결과는 피평정자에게 공개하여 투명성을 강화하였다.

라. 평가결과의 활용

MBO 평가결과는 개인 성과급 결정, 기준급 차등 인상, 인사 고과의 3가지 형태로 활용이 된다. 먼저 성과급 측면에서는 조직평가 결과를 80% 반영하고 MBO 평가결과를 20% 반영하여 개인 종합 점수를 산출

하고 그 점수에 따라 개인등급을 S~D로 부여하고 성과급을 차등 지급한다. 특히 기재부의 “직무성과연봉제 도입 권고안(2010)”에 따라 개인등급의 최고-최저 등급간 성과급의 차등이 2배 이상 발생하게 되어 MBO 평가결과가 과거대비 무척 중요하게 작용하고 있다.

구 분	적 용 방 법				
성과급 결정방법	조 직 평 가		MBO평가	합 계	
	처평가	팀평가			
	50%	30%	20%	100%	
성과급 평가등급	S	A	B	C	D
	10%	20%	40%	20%	10%
성과급 차등	최고-최저 등급 2배 차등				

[표 2-4] “A”사의 성과급 지급 체계

다음으로 기준급 차등 인상분야이다. 개인의 MBO 평가결과와 역량평가 결과를 합산하여 직급별로 S~D등급을 부여하고 최고-최저 등급간에 기준급 인상을 2% 차등하고 있다.

인상방식	평가연계	차등등급			
■ 누적식 차등인상 (±1%)	■ MBO식 업적평가(50%) + 역량평가(50%)	■ 5등급 차등			
정부권고 수준의 등급 및 인원배분 적용					
■ MBO식 신인사평가 결과 최고-최저간 기준급 2% 차등 ⇒ (최고) 표준가산급 × 2.0 ⇔ (최저) 표준가산급 × 0.0					
인원 배분 비율					
구 분	S	A	B	C	D
배분기준	10%	20%	40%	20%	10%

[표 2-5] “A”사의 기준급 차등인상 체계

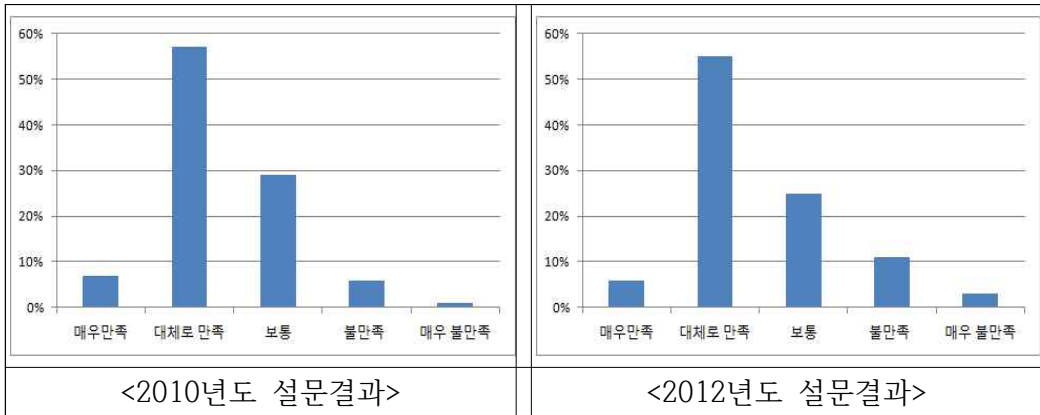
마지막으로 MBO 평가결과는 역량평가 결과와 함께 인사고과로서 활용되는데 이는 과거 제도와 동일하게 승진시 중요한 기본점수로 적용된다.

마. MBO 도입전후 인사고과에 대한 조직원의 만족도 변화

목표관리제(MBO) 제도를 도입하기전인 2010년 인사고과제도에 대해 직원들의 설문조사 결과를 보면 제도에 대해 만족을 느끼는 비율이 64%로 대체로 양호한 수준이었다. 이는 인사고과평가 이후 그 결과에 대해 공개를 하지 않음으로써 피평정자가 객관적이고 공정하게 평가가 이루어졌는지에 대한 확인이 불가하여 제도의 운영측면보다는 제도 자체에 대체로 만족하고 있다고 추론할수 있다. 그러나 목표관리제(MBO) 도입 2년차 결과를 보면 제도에 만족을 느끼는 비율이 61%이어서 제도 도입전후가 차이가 거의 없음을 알수 있다. 오히려 불만족을 느끼는 직원비율이 제도 도입전 7%에서 14%로 증가하여 만족도가 저하됨을 확인할수 있다. 이는 평가결과를 공개하여 그 내용을 피평정자가 확인할수 있도록 제도가 변경된 것이 어느 정도 작용하는 것이라고 할 수 있고, 평가의 객관성 확보 필요성 제기와 더불어 인사평가 결과 활용이 강화되어 각종 성과급 제도 및 승진에 반영되기 때문에 인사평가의 중요도가 상승하고 결과적으로 평가제도에 대한 불만이 증대된 것으로 추정된다.¹⁾

따라서, 명확한 목표설정과 평정자와 피평정자의 교류를 통해 객관성과 신뢰성을 확보하고 공정한 평가결과를 기반으로 각종 급여와 승진에 반영하기 위한 목표관리제(MBO)의 도입취지가 제대로 작동되지 못하는 것으로 유추할 수 있다.

1) A사의 내부 결재문서



[표 2-6] “A”사의 인사평가제도 만족도 조사 결과

제 3장. 연구 설계 및 분석 방법

제 1절. 연구개요

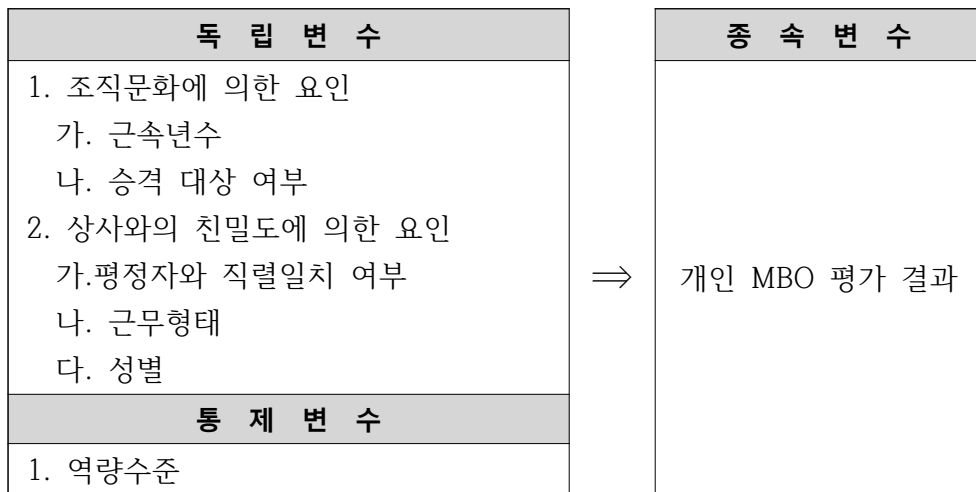
현재 공공기관은 개혁의 일환으로 MBO 제도를 도입하여 회사 목표와 정합된 개인 목표를 설정하고 그 성과 달성 정도에 대해 평가를 시행하고 있다. 이러한 노력은 대리인의 역선택 등에 의한 문제점 등을 해소하는데 일정부분 기여할 것으로 판단되나, 공공기관의 특성상 목표의 모호성과, 위계적인 조직문화에서 상하간의 신뢰를 기대하기도 어렵고, 성과의 측정수단이 객관적이지 못하다는 문제점을 안고 있는 것도 사실이다. 또한 정부 정책 개입에 의한 일괄적인 제도 도입으로 기관 적용에 따른 문제점을 해소할 시간도 확보하지 못하였다. 명확한 개인의 목표 설정이 어렵고 그에 대한 측정도 어려우며 상하간의 신뢰마저 없다면 성과에 대한 객관적인 평가는 사실상 기대하기 어렵다. 즉, 개인 MBO 평가결과에서 개인의 성과가 제대로 반영되지 않고 있다고 가정할 수 있다. 그렇다면 과연 어떠한 요인이 MBO 평가 결과에 영향을 미치는 것일까? 그러

한 궁극중을 해소하기 위해 본 연구에서는 성과적 요인을 제외한 기타 요인을 비성과적 요인이라 정의하고 비성과적 요인을 조직문화, 상사와의 친밀도로 구분하여 개인 MBO 평가결과에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

또한, 차장급과 팀장급의 경우를 구분하여 비성과적인 요인이 MBO 평가결과에 미치는 영향을 분석한다.

그 이유로 차장급은 실무적인 업무를 직접 수행하여 상대적으로 성과창출이 용이하고 그에 따라 성과에 따른 평가결과 도출이 가능하리라고 보기 때문이다. 반면에 팀장급은 현실적으로 관리업무를 수행하게 되며 그에 따른 명확한 성과를 구분하기 어렵고 그 결과로 성과보다는 비성과적인 요인이 차장급에 비해 더 크게 작용할 것이라는 예측이 가능하기 때문이다.

제 2절. 변수선정



[표 3-1] 변수의 선정

1. 종속변수(Y) : 개인 MBO 평가결과

본연구에서 종속변수로 설정한 목표관리제도(MBO)의 평가결과는 매년 개인이 설정한 목표대비 달성도에 대해 상사가 시행하는 평가결과이다. A사에서는 목표관리제의 지표 선정시 회사 및 조직의 목표와 부합하고 개인의 고유 업무에 해당하는 지표를 상사와 협의하고 그에 대해 적절한 난이도를 부여하여 목표를 설정하고 있다. 그리고 그 지표별 목표 달성도를 감안하여 팀내에서 1차적으로 상사가 평가를 실시하고 최종적으로 처(실) 단위에서 평가결과를 확정짓게 된다. 이 과정에서 직원들의 목표관리제도(MBO)에 대한 관심 부족과 상사들의 태만에 의해 부적절한 지표 및 목표설정이 발생할수 있게 된다. 이 경우 개인의 성과 측정 및 개인간의 성과비교가 곤란하게 되고 제도에 의해 성과를 상대 배분²⁾ 해야만 하는 문제에 직면했을 경우 상사는 비성과적 요인 즉, 조직문화(근속년수, 승진대상여부)와 부하직원과의 친밀도(평정자와 직렬일치여부, 근무형태, 성별)에 따라 자의적인 평가 결과를 도출할수 있는 문제가 발생하게 된다.

2. 독립변수

가. 조직문화에 의한 요인

조직문화는 근속년수 및 승진대상 여부로 정의한다. 인사 고과평정을 대신하게 된 목표관리제도(MBO)에서 근속년수가 길수록 상사의 직원에 대한 평가가 관대해지며 부하직원이 승진 대상일수록 부하직원의 육성을 승진으로 인식하는 조직문화가 존재하여 우선적으로 높은 평가를 시행할 수 있기 때문이다. 이러한 조직 문화는 지금까지 관행적으로 내부에서 수용하는 부분이기도 하였지만, MBO 평가결과가 성과급과 연봉에 큰 영향을 미치기 시작한 2011년 이후로 그 결과에 대한 불만이 표출이 되

2) S등급(10%), A등급(20%), B등급(40%), C등급(20%), D등급(10%)로 강제 인원 배분

고 상태이다.

(1) 근속년수(X1)

근속년수는 입사후 회사에서 근무한 기간에 해당된다. 근속년수는 연공서열과 동일시 되는 기준으로 근속년수가 길수록 상사의 직원에 대한 예우가 발생하게 되고 이는 목표관리제(MBO) 평가 결과에서 긍정적인 작용을 할수 있는 조건이 된다.

즉, 평정을 사실에 입각하지 않고, 주관적으로 실적과 관계없는 연공서열이나 정실에 의해 순위를 먼저 정해 놓고 요식 행위로서 근무성적 평정제도를 순기능적인 것보다는 형식적 기계적으로 처리하는 문제점이 발생하게 된다(김영운, 2006).

근속년수를 직원의 연령으로 대체할수도 있으나 현재 A사는 고졸 입사자부터 대학원, 박사 학위자까지 직원의 분포가 다양하여 독립변수로 적용하기에는 근속년수가 더욱 적합하다고 판단된다.

(2) 승격대상 여부(X2)

“A”사에서 부하의 승진은 상사의 역량으로 인식되는 조직문화가 존재하며, 그로인해 상사는 승진대상에 포함되는 부하직원에게 높은 평가결과를 부여할 유인이 존재하게 된다. 특히 목표관리제는 강제분포비율을 적용하여 한 집단의 성원이 모두 우수한 경우에도 열등한 자로 만들어 버리는 반면 열등한 경우에도 우수한 자로 조작될 수도 있다. 관대화, 집중화 경향을 방지할수 있는 이점도 있으나 반대로 승진 대상자를 미리 정해 놓고 그 특정인에게 “수”의 평정점을 부여하고 역으로 만들어가는 역산제를 조정하는 결과를 초래할수도 있다(김영운, 2006).

“A”사의 경우 규정상 차장(3직급)에서 팀장(2직급)으로의 승진 자격기간은 6년, 팀장(2직급)에서 부처장급(1직급 을)으로의 승진 자격 기간은 4년 이상이다. 하지만, 이는 단순히 규정상 기준일 뿐 실질적으로 조직내에서 운영되고 직원들이 인식하고 있는 승진 자격 기간은 더 늦다.

“A”사의 경우 팀장급에서 부처장급으로의 승진은 약 6년에서 9년의 범주(극히 더 긴 시간이 소요되는 개인도 존재하지만)로 운영되고, 차장급에서 팀장급으로의 승진은 약 10년에서 15년의 범주(이 경우도 더 긴 시간이 소요되는 개인이 존재)로 운영되고 있다.

따라서 본 연구에서는 승진 대상 여부를 차장급의 경우 10년에서 15년, 팀장급의 경우 6년에서 9년으로 설정하여 실질적인 승진 대상자와 MBO 평가결고와의 관계를 분석하고자 한다.

나. 상사와의 친밀도에 의한 요인

상사와의 친밀도는 평정자와 직렬일치 여부와 근무형태, 성별로 정의한다. 목표관리가 개별구성원의 자기관리 과정을 중시하지만 목표의 설정부터 결과 통제에 이르는 목표관리의 전 과정에 상하 간의 교호관계는 매우 중요하다. 조직 전략과 비전, 그리고 이에 따른 전사목표와 개인목표와의 정합성(alignment)은 상하간의 긴밀한 협의를 통하여 이루어지며, 과정관리도 관리자와 업무수행자간의 상호 피드백을 통하여 이루어진다. 또한 결과에 대한 평가와 보상의 연계에 있어 결과 수용도와 만족은 상하 간의 교호관계에 따라 다르게 나타날 수 있다. 그러므로 목표관리제 운영 전반에 걸쳐 관리자의 역할은 절대적이라고 할수 있다(박종혁 외, 2005). 따라서 상사와 부하직원간의 친밀도는 개인의 평가에서 적절한 지표 및 목표선정이 곤란할 경우 개인의 평가시 중요하게 작용되는 요소라고 판단할수 있다.

라이트(Wright)가 미국 기업인 제네랄 모터스(General Motors)사를 대상으로 한 사례 분석한 결과에 따르면, 많은 사람들이 조직 내에서 성공은 성과가 아니라 친분관계에 의해 결정된다고 생생하게 증언하고 있다. 또한 고과자는 피고과자에 대한 정확한 평가를 하려하기 보다는, 인사고과를 통해 기존의 친분관계를 유지하고 그동안의 개인적인 호의에 대해 보

답하려 할 것이다. 그 결과 의도적이든 의도적이지 않든 고과자의 양심적인 판단에 편견이 작용할 것이라고 기존의 많은 연구들이 결론짓고 있다(이상희, 2003).

이처럼 성과차이를 확인하기 곤란할 경우 인사고과로서 목표관리제(MBO)를 적용하는 “A”사의 경우에 상사와 부하간의 친밀도가 높을수록 목표설정 단계에서부터, 평가, 보상 측면에 있어서 부하직원에게 관대할 유인이 존재할 것으로 예측된다.

(1) 상사와의 직렬 일치 여부(X3)

“A”사의 입사구분은 발전, 사무, 통신, 화학, 토건 등 총 5개 분야이다. 발전은 발전소 운전, 정비, 품질 및 안전분야를 담당하고 사무는 기획, 인사, 총무, 통신은 네트워크 망 관리, 화학은 수질 및 환경 물질, 토건은 시설물을 각각 담당한다. 하지만, 전방위 보직제 및 직군간 교차 근무가 보편화 되면서 그 경계가 점점 허물어 지고 있다. 이러한 환경속에서 자기 전공 분야가 아닌 곳에서 근무를 하는 직원들이 계속해 증가하고 있다. 때로는 상사가 때로는 부하 직원이 소수자가 되어 근무를 하게 되는데 이때 그 소수자에 대한 평가가 상대적으로 저조할수 있다. 이는 같은 직렬에 속하는 상사와 부하직원간에 동질의식이 작용하여 상대적으로 관대한 평가가 발생할수 있기 때문이다.

(2) 근무형태(X4)

“A”사의 경우 전력생산의 특성상 직원이 교대근무자와 통상근무자(비교대근무자)로 구성된다. “A”사의 교대근무 형태는 4조 3교대로서 차장이 조별 최고위 직급자가 된다. 교대근무자는 발전소 운전원으로서 별도의 행정업무가 불필요하고 특정시간대에만 운전업무를 수행하기 때문에 상사와의 접촉이 통상근무자에 비해서 작을 수밖에 없으며 이는 상사와의 친밀도에 있어서 부의 작용을 할것으로 판단된다. 따라서 근무형태

에 따라서도 개인의 성과평가 결과가 유의미한 차이를 보일것으로 생각된다.

(3) 성별(X5)

“A”사의 경우 여직원이 차지하는 인원 비중이 전체 인원의 10% 미만이고 팀장급(2직급)이상 여직원도 전무한 상태이다.

김원홍외(1999)가 행정부 일반직 6~9등급 공무원 1000명을 추출하여 인사 현황과 여성차별 인식을 조사한 결과 승진에서의 여성 차별에 대한 인식은 아래와 같았다.

국 가 직		지 방 직	
남성	여성	남성	여성
2.72	1.86	2.54	1.71

[표 3-2] 승진에서의 여성 차별에 대한 인식

위 표의 수치는 차별 정도에 대해 3점척도(심한 차별 1점, 약간 차별 2점, 차별 없음 3점)의 평균값으로서 수치가 낮을수록 차별이 심하다고 인식하는 것을 의미한다. 표의 결과에 따르면 여성 공무원의 평균값은 1.71(지방직)과 1.86(국가직)으로서 심한 차별과 약간 차별 사이의 값을 보이는데 비하여 남성 공무원은 2.54(지방직)과 2.72(국가직)으로서 약간 차별과 차별 없음 사이의 값을 보임을 알수 있다. 따라서 여성 공무원이 남성 공무원에 비하여 승진에서 차별이 심하다고 인식하고 있음을 알 수 있다(김원홍 외, 1999).

“A”사는 공기업으로서 정부조직과 동일하게 관료적인 문화가 잔존하고 있고 상대적으로 육아 및 가정에 시간 할애를 많이 하는 여직원의 경우 업무외적으로 상사와 함께 할 수 있는 시간이 남직원에게 비해 작을 수밖에 없고 이는 결국 상사와의 친밀도를 낮게 할 것이며 개인성과평가에서 부정적인 영향을 보일것으로 유추할수 있다.

3. 통제변수(Competency)

개인역량은 “A”사의 역량평가 결과를 활용한다. “A”사의 역량평가는 아래의 그림과 같이 5단계로 이루어 진다.



[그림 3-1] "A"사의 역량평가 절차

먼저 회사 비전달성을 위한 공통역량에 대해 ①성과지향 ②열정 ③전문성 ④종합사고력 ⑤혁신주도에 대해 평가하고, 조직의 책임자가 갖춰야 할 역량으로 직급별로 리더십역량 3개 항목과 특정 직무에서 고성과를 창출하기 위한 직무역량 2개 항목 등 총 10개의 역량평가 항목을 선정하여 평가를 시행하고 있다.

역량은 실무적인 관점에서 조직의 성과 개선 및 조직 구성원의 성공적인 역할 수행에 필요한 지식, 기술, 태도의 총체로 정의된다(김진모, 2007). 역량에는 항상 의도가 포함되어 있다. 의도는 개인이 가지고 있는 우수한 내적 특성이 행동으로 표출될 때 탁월한 성과가 창출된다. 예를 들면 남들보다 강한 성취동기를 가진 사람은 성취동기가 약한 사람에 비해 높은 수준의 목표를 설정하고 보다 많은 책임을 가지며 치밀한 계획을 수립하고 계산된 모험을 함으로써 의도한 목표를 성공적으로 달성한다(차건환, 2012). 따라서 성과에 정의 관계를 미치는 개인역량을 통제하여 비성과적 요소가 개인평가 결과에 미치는 영향을 측정한다.

변 수 명		예상 부호	정 의
Y	MBO 평가결과		MBO의 평가결과중 업무성과와 관련한 업적평가 결과
X1	근속년수	+	입사후 평가년도 까지 회사 근무 기간
X2	승진대상 여부	+	해당직급 보직일로부터 평가 당해년 까지 기간 -팀장급 : 6~9년, 차장급 : 10~15년
X3	평정자와 직렬 일치 여부	+, -	부서내에 상사와 부하직원의 입사구분이 같은지 여부
X4	근무형태	+, -	통상근무와 교대근무로 구분
X5	성별	+, -	남성, 여성으로 구분
Compete- ncy	개인역량	+	역량 평가시스템의 평가 결과

[표 3-3] 측정과 변수명 정리

제 3절. 연구의 가설과 분석틀

본 연구는 목표관리제(MBO) 평가결과에 대해 비성과적요인(조직문화, 상사와의 친밀도)가 미치는 영향에 관한 연구이다. 역량이 높은 직원은 역량평가 결과가 높고 업무수행의 효율화 및 성과창출에 있어서 긍정적인 영향을 미치게 되어 이는 MBO 평가 결과를 높게 할수 있을 것이다. 또한 앞서 정의한 비성과적요인도 MBO 평가에 영향을 주게 되어 결국 개인의 성과와 비성과적요인이 결합되어 MBO 평가 결과로 도출 될 것이다.



[그림 3-2] <연구의 분석 틀>

1. 연구가설

가 설	내 용
가설1	조직문화는 개인의 MBO 평가결과에 영향을 미칠 것이다.
1-1	근속년수는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다.
1-2	승격 대상자는 비 대상자보다 MBO 평가결과 더 우수할 것이다.
가설2	상사와의 친밀도는 MBO 평가결과에 영향을 미칠 것이다.
2-1	평정자와의 직렬일치는 MBO 평가 결과와 정의 관계를 가질 것이다.
2-2	교대근무자는 통상근무자보다 MBO 평가 결과가 저조할 것이다.
2-3	여성은 남성보다 MBO 평가 결과가 저조할 것이다.

[표 3-4] 연구가설

변수명		예상 부호	정의	적용	
				팀장	차장
Y	MBO 평가결과	-		○	○
X1	근속년수	+	입사후평가년도 까지 회사 근무 기간	○	○
X2	승진대상여부	+	승진대상 1, 승진 비대상 0	○	○
X3	평정과 직렬 일치	+	직렬일치1, 직렬 불일치 0	○	○
X4	근무형태	-	교대근무 1, 통상근무 0	x	○
X5	성별	-	여성 1, 남성 0	x	○
X6	개인역량	+	역량평가결과	○	○

[표 3-5] 직급별 변수 정의

※ 팀장급에서는 교대근무자와 여성이 전무하여 해당 변수를 제외하고
분석 시행

2. 분석방법

본 연구논문은 제 3 장에서 제시한 연구모형에 대한 독립변수(근속년수, 승격대상 여부, 평정자와의 직렬일치 여부, 근무형태, 성별)와 종속변수 (MBO 평가결과)간의 관계를 설명하기 위하여 다중회귀분석을 이용하여 가설을 검증한다.

이러한 분석방법을 적용하는 목적은 (1)독립변수와 종속변수 간에 인과관계 여부를 확인하기 위해, (2)인과관계가 있다면 이러한 관계는 어느 정도가 되는지, 즉 관계의 크기와 유의도 확인을 위해, (3)두 변수가 양의 방향으로 관련되어 있는 가 또는 음의 방향으로 관련되어 있는가의 독립변수와 종속변수의 관계의 성격을 규명해 주기 때문이다(채서일, 1998).

회귀모형은 다음과 같다

$$Y = B0 + B1.X1 + B2.X2 + B3.X3 + B4.X4 + B5.X5 + B6.Com' + e$$

(가설 1의 검증) (가설 2의 검증)

먼저 6개의 변인과 개인성과평가(MBO)결과를 피어슨의 상관계수를 사용하여 상관분석을 실시하고, 통제변수인 역량을 제거하여 분석한다.

모 형	진입된 변수	제거된 변수	방법
1	근속년수, 승진대상여부, 평정자와 직렬일치, 근무형태, 성별, 개인역량	-	입력
2	〃	개인역량	

[표 3-6] 진입 및 제거 변수

제 4장. 분석결과

제 1절. 분석 대상

직급	대상인원	남성		여성		합계	참여비율
		통상	교대	통상	교대		
팀장급	201	149	-	-	-	149	74.1
차장급	792	488	76	17	-	581	73.3

[표 4-1] 분석대상 요약

연구가설 검증을 위해 팀장급은 대상인원의 74.1%에 해당하는 149명과 차장급 대상인원의 73.3%인 581명의 인사자료를 활용하였다. 이는 일부 특수직군(감사실, T/F Team) 등과 해외사업 및 국내 SPC 사업의 진출 인력을 제외한 인원에 해당된다. 2직급의 경우 교대근무자와 여성이 전무하기 때문에 변수중 근무형태와 성별에 따른 MBO 평가결과의 영향 정도 검증은 생략하였다.

제 2절. 분석 결과

1. 팀장급 결과

가. 피어슨 상관분석

구 분		처장직렬	근속년수	승진대상	역량	MBO결과
처장 직렬	Pearson 상관계수	1				
	유의확률 (양쪽)					
	N	149				
근속 년수	Pearson 상관계수	.107	1			
	유의확률 (양쪽)	.194				
	N	149	149			
승진 대상	Pearson 상관계수	.173**	.238***	1		
	유의확률 (양쪽)	.035	.004			
	N	149	149	149		
역량	Pearson 상관계수	-.101	-.095	.326***	1	
	유의확률 (양쪽)	.219	.250	.000		
	N	149	149	149	149	
MBO 결과	Pearson 상관계수	-.011	-.178**	.198**	.575***	1
	유의확률 (양쪽)	.897	.030	.015	.000	
	N	149	149	149	149	149

[표 4-2] 팀장급 피어슨 상관분석 결과

* $p < 0.1$, ** $p < 0.5$, *** $p < 0.01$

본 연구에서 팀장급에 대한 가설검증에 앞서 각 변수들의 측정 데이터의 평균, 표준편차, 그리고 연구변수들 간의 상호 관련성을 나타내는 Pearson 상관계수를 살펴보면 거의 대부분의 변수들 간에 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

나. 모형분석

모형분석 결과 R스퀘어 값이 35.1%로 설명력은 비교적 높은 것으로 나타났다

다. 분산분석

구 분	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀 모형	47.147	4	11.787	19.461	.000
잔차	87.215	144	.606		
합계	134.362	148			

[표 4-3] 팀장급 분산분석 결과

분산분석의 유의확률은 5% 미만으로 전반적인 회귀모형의 적합성에는 문제가 없었다.

라. 다중회귀분석

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.663	.388		6.860	.000
처장직렬	.101	.132	.053	.768	.444
근속년수	-.023**	.011	-.141	-2.000	.047
승진대상	.080	.144	.042	.558	.578
역량	.439***	.058	.553	7.553	.000

[표 4-4] 팀장급 다중회귀분석 결과

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

(1) 근속년수

다중회귀분석결과 근속년수는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의성을 가지며 MBO 평가결과와 부의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 “근속년수는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다”는 가설과 정 반대의 결과를 보여 가설을 지지하지 않았다.

(2) 승진 대상여부

승진대상여부의 경우 승진대상자의 평가결과가 상대적으로 더 우수한

것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않아 “승격 대상자는 비 대상자보다 MBO 평가결과 더 우수할 것이다”는 가설을 지지하지 않았다.

(3) 평정자와 직렬일치 여부

“평정자와의 직렬일치는 MBO 평가 결과와 정의 관계를 가질 것이다.” 는 가설 검증을 위해 평정자인 처장과의 직렬일치 여부가 MBO 평가 결과에 미치는 영향분석을 시행한 결과 가설과 동일하게 정(+)의 관계를 나타내었으나 통계적으로 유의하지 않아 가설이 기각되었다.

※ 연구가설 검증 요약(팀장급)

가설번호	가 설	채택여부
1-1	근속년수는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다.	기각
1-2	승격 대상자는 비 대상자보다 MBO 평가결과 더 우수할 것이다	기각
2	평정자와의 직렬일치는 MBO 평가 결과와 정의 관계를 가질 것이다.	기각

[표 4-5] 팀장급 연구가설 검증 결과

상기의 결과에 따른 회귀 분석식은 아래와 같다.

$$Y(\text{MBO 평가결과}) = 2.663 + (0.101 \times \text{처장직렬일치}) + (-0.023 \times \text{근속년수}) + (0.080 \times \text{승진대상}) + (0.439 \times \text{역량})$$

2. 차장급 결과

가. 피어슨 상관분석

구 분		차장 직렬	팀장 직렬	성별	근속 년수	승진 대상	근무 형태	역량	MBO 결과
차장 직렬	Pearson 상관계수	1							
	유의확률 (양쪽)	.000							
	N	581							
팀장 직렬	Pearson 상관계수	.179***	1						
	유의확률 (양쪽)	.000							
	N	581	581						
성별	Pearson 상관계수	-.097**	-.111***	1					
	유의확률 (양쪽)	.020	.008						
	N	581	581	581					
근속 년수	Pearson 상관계수	.068	-.016	-.202***	1				
	유의확률 (양쪽)	.103	.693	.000					
	N	581	581	581	581				
승진 대상	Pearson 상관계수	.034	.061	-.087**	.220***	1			
	유의확률 (양쪽)	.413	.140	.037	.000				
	N	581	581	581	581	581			
근무 형태	Pearson 상관계수	-.044	.169***	-.007	.299***	-.028	1		
	유의확률 (양쪽)	.286	.000	.871	.000	.504			
	N	581	581	581	581	581	581		
역량	Pearson 상관계수	.050	-.021	-.086**	.208***	.239***	-.193***	1	
	유의확률 (양쪽)	.230	.615	.038	.000	.000	.000		
	N	581	581	581	581	581	581	581	
MBO 평가	Pearson 상관계수	.026	-.015	-.039	.167	.080*	-.137***	.593***	1
	유의확률 (양쪽)	.538	.721	.351	.000	.054	.001	.000	
	N	581	581	581	581	581	581	581	581

[표 4-6] 차장급 피어슨 상관분석 결과

* $p < 0.1$, ** $p < 0.5$, *** $p < 0.01$

본 연구에서 차장급에 대한 가설검증에 앞서 각 변수들의 측정 데이터의 평균, 표준편차, 그리고 연구변수들 간의 상호 관련성을 나타내는 Pearson 상관계수를 살펴보면 거의 대부분의 변수들 간에 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

나. 모형분석

모형분석 결과 R스퀘어 값이 36.2%로 설명력은 비교적 높은 것으로 나타났다

다. 분산분석

구 분	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀 모형	150.087	7	21.441	46.439	.000
잔차	264.557	573	.462		
합계	414.644	580			

[표 4-7] 차장급 분산분석 결과

분산분석의 유의확률은 5% 미만으로 전반적인 회귀모형의 적합성에는 문제가 없었다.

라. 다중회귀분석

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.843	.115		16.004	.000
처장직렬	-.017	.058	-.010	-.291	.771
팀장직렬	.032	.065	.017	.490	.625
성별	.112	.173	.022	.650	.516
근속년수	.010**	.004	.084	2.199	.028
승진대상	-.167**	.074	-.079	-2.257	.024
근무 형태	-.136	.093	-.054	-1.456	.146
역량	.443***	.027	.587	16.262	.000

[표 4-8] 차장급 다중회귀분석 결과

* $p < 0.1$, ** $p < 0.5$, *** $p < 0.01$

(1) 근속년수

다중회귀분석결과 근속년수는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의성을 가지며 MBO 평가결과와 정의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 “근속년수는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다”는 가설을 지지하였다.

(2) 승진 대상여부

승진대상여부는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의성을 가지나 MBO 평가결과와 음의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 “승격 대상여부는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다.”는 가설과 정 반대의 결과가 나타났다.

(3) 상사와의 직렬일치 여부

3직급의 경우 “상사와의 직렬일치는 MBO 평가 결과와 정의 관계를 가질 것이다.”는 가설 검증을 위해 최종평가권한자인 처장과 중간평가권자인 팀장과의 직렬일치 여부가 MBO 평가 결과에 미치는 영향을 분석하였으나 2가지 경우 모두 통계적으로 유의 하지 않음을 확인하였다. 특히 팀장직렬 일치와 MBO 평가결과의 관계가 부(-)의 관계가 나와 오히려 가설과 정 반대의 결과가 나타났다.

이 결과는 상사와의 직렬일치 여부가 MBO 평가결과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하지 않음을 나타낸다.

(4) 근무형태

근무형태가 MBO 평가결과에 미치는 영향 분석결과 “교대근무자는 통상근무자보다 MBO 평가 결과에 저조할 것이다.”는 가설과 동일하게 부(-)의 결과를 나타내었으나 통계적으로 유의 하지 않음이 확인되었다.. 이 결과는 근무형태가 MBO 평가결과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하지 않음을 나타낸다.

(5) 성별

성별이 MBO 평가결과에 미치는 영향 분석결과 여성은 남성보다

MBO 평가 결과가 저조할 것이다”는 가설과 정반대로 정(+)의 결과를 나타내었으며 통계적으로 유의 하지 않음이 확인되었다..

이 결과는 성별이 MBO 평가결과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지 하지 않음을 나타낸다.

※ 연구가설 검증 요약(3직급)

가설번호	가 설	채택여부
1-1	근속년수는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다	채택
1-2	승격 대상여부는 MBO 평가결과와 정의 관계를 가질 것이다.	기각
2-1	상사와의 직렬일치는 MBO 평가 결과와 정의 관계를 가질 것이다.	기각
2-2	교대근무자는 통상근무자보다 MBO 평가 결과가 저조할 것이다.	기각
2-3	여성은 남성보다 MBO 평가 결과가 저조할 것이다..	기각

[표 4-9] 차장급 연구가설 검증 결과

상기의 결과에 따른 회귀분석식은 아래와 같다.

$$Y(\text{MBO 평가결과}) = 1.843 + (-0.017 \times \text{처장직렬}) + (0.32 \times \text{팀장직렬}) + (0.112 \times \text{성별}) + (0.10 \times \text{근속년수}) + (-0.167 \times \text{승진대상}) + (-0.136 \times \text{근무형태}) + (0.443 \times \text{역량})$$

제 5장. 결 론

제 1절. 연구결과의 요약

목표관리제(MBO)는 공공기관의 과거 인사고과제도의 문제점(연공서열, 온정주의 등)을 해소하기 위해 도입되고 점차 확대되고 있다. 하지만, 공공조직에서 개인의 성과 목표를 명확하게 설정하고 달성도를 측정하고 객관적으로 평가하는 것이 현실적으로 어려워 제도의 효과성과 신뢰성이 의심받아 오고 있는 것이 현실이다. 목표관리제(MBO)에도 평가자가 존재하기 마련이고 평가자의 주관과 회사의 조직문화가 반영되어 평가결과가 도출될 여지가 크다. 본 연구에서는 조직문화와 상사와의 친밀도로 대표되는 비성과적인 요인이 개인의 성과평가(MBO) 결과에 어떠한 영향을 미치는지 회귀분석을 통해 확인하였다. 분석결과 2직급(팀장)에서는 근속년수가, 3직급(차장)에서는 근속년수, 승진대상이 MBO 평가결과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직이 어떠한 선진화된 제도를 받아들인다고 해도 결국에는 개인의 주변과의 관계, 그리고 조직 문화에 따라 그 제도가 일부 왜곡될 여지가 있음을 보여주고 있다. 하지만, 가설의 채택이 팀장급은 전무하고 차장급은 5개중 1개만 채택된 점을 볼때 “A”사의 MBO 제도가 도입 취지에 부합되게 공정하게 운영되고 있다고 볼 여지도 크다고 할수 있다

1. 팀장급 결론

2직급 분석결과 통계적으로 유의성을 가지는 변수는 근속년수 였다. 하지만 가설(가설1-1)과 정반대로 근속년수가 증가할수록 오히려 MBO 평가결과가 저조하게 나타났다. 그리고 승진 대상자 및 평정자와의 직렬 일치 여부는 통계적으로 유의하지 않아 MBO 평가결과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설1-2, 가설2).

이에 대해 다음의 두가지 해석이 가능하다.

첫째, “A”사에서 팀장급의 MBO 평가가 성과에 따라 공정하게 이루어지고 있다

둘째, “A”사에서는 근속년수가 긴 승진 탈락자에게 MBO 평가 결과를 매우 저조하게 부여한다.

이하에서는 이 두가지 해석에 대해 검토하기로 한다.

① “A”사의 부장급 MBO 평가 결과가 공정할 가능성

“A”사의 경우 보통 팀장급의 MBO 평가 평정자인 처장급 직원들은 3~7명 이내의 팀장들에 대해서 평가를 시행한다. 이는 피평정자인 팀장들의 연간 성과 목표 설정 및 달성도를 충분히 파악할수 있는 소규모이다. 또한 팀장급은 교대근무자와 여성이 전무한 관계로 평정자인 처장급과의 친밀도도 상대적으로 균일할 것으로 판단할수 있다

그리고, 팀장급 이상의 경우 직군통합을 통해 모든 대상자들이 경영직군으로 일원화 되게 된다. 물론 담당업무는 전문성 확보를 위해 입사직군에 따라 배치가 되긴 하지만, 직군 자체가 모호해지기 때문에 비성과적인 요인이 MBO 평가결과에 작용할 여지가 적게 된다. 따라서, 직원들의 인식과 달리 팀장급에 대한 MBO 평가 결과가 성과에 따라 공정하게 이루어지고 있다고 볼수 있다.

② 승진 탈락자에 대한 평가결과 저조 가능성

“A”사에서는 승진 대상 기간 안에 승진이 되지 못할 경우 승진 Pool에 재 합류하기가 매우 어렵게 된다. 이는 젊고 유능한 직원에 대한 승진 기회를 보장하기 위함인데, 이 경우 승진 탈락자에게는 개인 성과평가를 높게 부여할 유인이 격감하게 된다. 따라서 승진 탈락자에게 MBO

평가결과를 매우 낮게 부여할 경우 분석결과와 동일하게 근속년수가 증가할수록 MBO 평가결과가 저조하게 되는 요인이 된다. 물론 팀장급의 분석결과 승진대상 여부가 MBO 평가 결과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지는 않았지만 승진 대상일수록 MBO 평가결과가 우수한 점을 미루어 볼때 충분히 유추가 가능한 부분이라고 할수 있다. 이를 검증 하기 위해 승진 비대상자 중 근속년수 30년 이상인 직원을 승진 탈락자로 정의하고 가변수(dummy 변수)로 설정하여 추가로 회귀분석을 시행하였다. 그 결과는 아래와 같다

<분산분석>

구 분	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀 모형	47.616	5	9.523	15.699	.000
잔차	86.747	143	0.607		
합계	134.362	148			

[표 5-1] 팀장급 승진탈락자 변수 추가 분산분석 결과

<다중회귀분석>

독립변수	비표준화 계수		t	유의확률
	B	표준오차		
(상수)	2.505	0.428	5.855	0.000
승진탈락	-0.211	0.240	-0.879	0.381
처장직렬	0.109	0.132	0.822	0.413
근속년수	-0.014	0.015	-0.925	0.356
승진대상	-0.035	0.194	-0.178	0.859
역량	0.442	0.058	7.588	0.000

[표 5-2] 팀장급 승진탈락자 변수 추가 다중회귀분석 결과

* p<0.1, ** p<0.5, *** p<0.01

회귀분석 결과 승진탈락자의 MBO 평가 결과가 부(-)의 값을 나타내나 통계적으로 유의하지 않음이 확인되었다. 따라서 승진 탈락자에 대한 MBO 평가결과가 저조할 것이라는 가설이 지지되지 않았다. 이러한 결과는 결국 팀장급에서 근속년수가 높을수록 MBO 평가결과가 저조한 것은 승진 탈락자를 일방적으로 나쁘게 평가한다기 보다는 실제 성과에 기반하여 평가결과가 도출될 가능성이 높다는 것을 시사한다.

2. 차장급 결론

3직급 분석결과 통계적으로 유의성을 가지는 변수는 근속년수와 승진 대상여부였다. 근속년수 관련해서는 가설(가설1-1)과 동일하게 근속년수가 증가할수록 MBO 평가결과가 우수하게 나타났지만, 승진 대상여부에 관해서는 가설(가설1-2)와 정반대로 승진 대상자일수록 MBO 평가결과가 저조하게 나타났다. 그리고, 평정자와 직렬일치 여부, 근무형태, 성별은 통계적으로 유의하지 않아 MBO 평가결과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설2-1,2,3).

특이할만한 결과는 승진 대상인 직원들의 MBO 평가 결과가 오히려 저조하다는 것이다. 이는 승진대상자가 아닌 젊지만 유능한 차장들의 업무 성과가 높고 그에 대한 평가가 제대로 반영이 되었기 때문으로도 해석도 가능하다. 반면에 승진 대상자중 부서내에서 꼭 승진이 되어야 할 승진대상자(향후 조직에 대한 기여도 및 잠재성 등 고려)에게 특정하여 평가결과를 우수하게 부여할 가능성이 있다.

이를 검증하기 위해 승진대상자중 근속년수가 21년~25년인 직원들을 차장급 Ace로 정의하고 가변수(dummy 변수)로 설정³⁾하여 추가로 회귀분석을 시행하였다.

그 결과는 아래와 같다.

3) 차장급 승진대상자의 근속년수는 15~34년임

<분산분석>

구 분	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀 모형	150.602	8	18.825	41.025	.000
잔차	261.101	569	0.459		
합계	411.702	577			

[표 5-3] 차장급 Ace 변수 추가 분산분석 결과

<다중회귀분석>

독립변수	비표준화 계수		t	유의확률
	B	표준오차		
(상수)	1.825	0.115	15.866	0.000
차장 Ace	0.257**	0.129	1.992	0.047
처장직렬	-0.022	0.059	-0.377	0.707
팀장직렬	0.028	0.065	0.433	0.665
성별	0.121	0.172	0.702	0.483
근속년수	0.011**	0.004	2.567	0.011
승진대상	-0.281***	0.093	-3.029	0.003
근무형태	-0.152	0.093	-1.624	0.105
역량	-0.439***	0.027	16.106	0.000

[표 5-4] 차장급 Ace 변수 추가 다중회귀분석 결과

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

회귀분석 결과 차장급 ACE의 MBO 평가 결과가 5% 유의수준에서 우수함이 입증되었다. 이 결과로 볼때 승진대상자중 부서내에서 특정하게 승진을 시키려는 직원들이 존재할 경우 기타 직원들에 비해 MBO 평가 결과를 우수하게 부여하려는 경향을 간접적으로 파악할수 있었다.

차장급에 대한 연구에서 상사와의 친밀도가 MBO 평가결과에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

먼저 평정자와의 직렬일치 여부가 MBO 평가에 영향을 미치지 않는 것은 다음과 같은 해석이 가능하다. 차장급의 경우 입사직렬과 다른 직무를 수행하는 것은 대부분 능력을 인정받기 때문이고 그러한 직원들은 우수한 성과를 창출할 가능성이 크며 평정자와의 직렬이 불일치하더라도 평가결과가 우수할 가능성이 높다.

근무형태도 MBO 평가결과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 분석결과 교대근무 직원이 평상근무 직원보다 MBO 평가 결과가 상대적으로 낮게 나타났고(-0.136), 유의확률도 14.6%로써 근무형태가 MBO 평가결과에 영향을 미칠 가능성이 높다고 할수 있다. 이는 가설 2-2가 지지될 가능성이 크다는 것을 의미하며 따라서 향후 지속적인 분석과 분석결과를 바탕으로 개선방안 도출이 필요한 부분이라 할수 있겠다.

마지막으로 성별 또한 MBO 평가결과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 김태일(2000)이 남녀 공무원의 승진소요기간을 비교 분석한 결과를 보면 인식조사에서는 여성 공무원의 차별이 발생하고 있다는 결론이 나오나 실제 계량화된 수치로 분석한 결과 승진소요기간이 오히려 여성 공무원이 짧다는 결과가 나왔다(김태일, 2000). 이처럼 “A”사에서도 여성직원이 상대적으로 MBO 평가결과에서 불이익을 받을 것이라는 직원 인식과는 다르게 실제 계량적인 분석결과는 성별이 MBO 평가결과에 영향을 미치지 않았다. 그 이유를 분석해 보면, 현재 차장급 여성직원의 대다수가 2002년 이후 입사자로서 학력수준이 높고 동일년도 남성 입사자에 비해 승격이 빠르고 각 분야의 업무에서 두각을 나타내는 등 능력을 인정받고 있으며 그에 대한 평가가 어느정도 공정하게 반영되었기 때문이라고 할수 있다.

3. 팀장급과 차장급 비교

팀장급과 차장급의 결과를 비교해 보면 “근속년수”와 “승진 대상여부”가 차이를 보였다. “근속년수”의 경우 팀장급에서 가설과는 달리 근속년수가 증가할수록 MBO 평가 결과가 저조하게 나타났고, 차장급은 가설과 동일한 결과를 보였다. 또한, “승진 대상여부”의 경우 팀장급은 통계적으로 유의하지 않아 기각되었고, 차장급의 경우는 가설과는 달리 승진 대상자 일수록 MBO 평가 결과가 저조하게 나타났으며, 실질적인 승진 대상자(근속년수 21년~25년)의 경우만을 분석한 결과 MBO 평가 결과와 정의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 원인을 분석해 보면 팀장급의 경우 평정자당 피평가 수가 적어 피평가들의 실제 업무 성과를 측정하기가 수월하여 차장급 보다 MBO 평가가 상대적으로 성과에 의해 도출될 여지가 크기 때문으로 추론할수 있다. 그리고, 차장급의 경우는 부서내에서 특정하게 승진을 시키려는 직원들이 존재할 경우 우선적으로 MBO 평가 결과가 더 높게 나타났는데 이는 비성과적인 요인이 더 크게 작용하였을 가능성과, 승진 가능성이 큰 직원의 경우 실제 개인 성과가 높을 가능성이 동시에 존재한다. 하지만 본 연구에서 실제 성과를 측정할수 있는 방법이 부재하여 그 명확한 결론을 내는게 사실상 곤란한 한계를 갖고 있다.

결과만을 비교시 최초 차장급과 팀장급을 별도로 분석한 목적 즉, 팀장급의 MBO 평가결과가 비성과적인 요인에 더 크게 영향을 받을 것이라는 가정과 달리 오히려 차장급에서 더 큰 영향을 받는 것을 확인하였다.

4. 연구결과 종합

본 연구결과를 종합적으로 분석해보면 조직문화가 상사와의 친밀도에 의한 요인보다 MBO 평가결과에 영향을 더욱 미치는 것으로 분석된다. 하지만, 실제로 예상했던 것과 달리 MBO 평가 결과에 비성과적 요인의 영향력이 매우 제한적이라는 것을 확인할수 있었다.

이에 따라 실제 “A”사의 MBO 평가가 성과에 따라서 어느정도 공정하

게 이루어진다고 볼수 있으며 그러한 원인으로는 다음과 같은 분석이 가능하다.

첫째, 과거 인사관리 제도부터 현재까지 지속적으로 공정한 평가가 이루어졌을 가능성

둘째, 목표관리제(MBO)의 도입에 의한 효과

셋째, 개인평가 결과의 활용 강화에 따른 평정자의 부담감 작용

① 과거 인사관리 체계부터 현재까지 지속적으로 공정한 평가가 이루어졌을 가능성

"A"사의 MBO 도입이전 인사고과제도에서 연공서열 위주의 평가에 대한 우려와 상사의 직원 평가시 주관적인 평가에 대한 문제점이 많이 지적이 되어 왔다. 하지만 그에 대한 실질적인 분석이 이루어지지 않은 상태에서 직원들의 인식에 의해 인사고과제도에 대한 과도한 문제 제기가 되었을 여지가 분명히 있었다. 또한 과거의 인사고과제도는 평가 결과의 비공개로 인해 직원들이 각 개인에 대한 평가 결과를 인지하지 못하였기 때문에 공정한 평가가 이루어졌음에도 불구하고 부정적인 인식이 자리잡을수 있는 개연성이 크다고 할수 있다.

② 목표관리제(MBO)의 도입에 의한 효과

"A"사는 MBO를 도입하여 목표설정 단계에서 상사와 부하간의 협의를 통해 평가의 객관성을 담보할수 있도록 목표수준을 계수화 하였고 자기평가 실시 및 중간평가자가 월 1회 의무적으로 코칭을 시행하도록 하여 과정관리를 통한 목표 달성 유도 및 평가의 신뢰성을 확보하도록 하였다. 또한 피평가자의 자기평가 내용과 업무성과 실적 기록 내용, 코칭 기록 등을 참고하여 평가하도록 하고 평가 결과를 공개하여 투명성을 강화하였다. 이런 절차가 그간 문제되었던 조직문화와 상사와의 친밀도에

의해 평가될수 있는 여지를 축소하여 좀더 공정하고 객관적인 평가결과를 도출하였을 가능성이 있다.

③ 개인평가 결과의 활용 강화에 따른 평정자의 부담감

“A”사에서는 MBO 평가결과를 활용하여 성과급 차등 지급 및 기준급 차등 인상, 승진시 기본점수로 활용하고 있다. 과거와 달리 성과급의 차등 폭이 최고-최저 등급간 2배 이상으로 확대되었고, 연봉 인상폭 조차도 성과에 따라 결정되면서 MBO 평가결과에 대한 직원들의 관심이 증폭되었다. 또한, 평가결과에 따라 본인 성과를 확인하고 기대 수준에 미치지 못할 경우 이의제기를 활발하게 하는 등 과거와는 매우 다른 양상이 되었다. 따라서 평정자의 평가결과는 부하직원의 금전적인 보상에 지대한 영향을 미치고 때론 이의제기에 직면해야 하는 경우가 발생 하는 등 평정자들이 주관적인 기준으로 평가결과를 도출하기에 부담을 갖게 되고 따라서 공정한 평가를 하도록 노력하였을 가능성이 있다.

제 2절. 연구의 의의 및 시사점

공공기관도 민간과 마찬가지로 성과주의 문화를 정착하기 위해 노력하고 있다. 그에 따른 방안으로 목표관리제(MBO) 제도를 정부 주도로 도입하고 운영하고 있다. 하지만 목표관리제(MBO)의 장단점에 대해서는 의견이 분분한 상태이고 공공기관에서의 제도 운영이 목표한대로 이행되고 있는지에 대한 검증도 사실상 어렵다. 기존의 선행연구에서는 직원들의 인식에 기반한 설문을 통해 목표관리제(MBO)의 효과성을 주로 검증하였으나 본 연구에서는 지금까지와 달리 회사 내부의 인사자료를 활용하여 객관적인 분석 결과를 도출하였다는데 그 의의가 크다고 할수 있다. 또한 향후 공공기관에서 실무적 측면에서 공정하고 객관적인 인사평가 시스템을 운영하도록 도움이 되어줄 수 있는 연구라는데도 그 의의가

있다. 그리고, 본 연구에서는 몇 가지 시사점을 내포하고 있으며 그를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 개인성과 평가(MBO)에 영향을 미칠수 있는 조직문화와 상사와의 친밀도에 대한 고찰이다.

둘째, “A”사의 사례를 통해 검증해 본 결과 공공기관의 개인성과 평가 제도가 전반적으로 공정하게 운영되고 있음을 확인한 것이다.

마지막으로, 전반적인 공정성에도 불구하고 개인성과 평가(MBO)에 영향을 미치는 일부 비성과적 요인이 존재한다는 것이다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 개인평가 시스템의 지속적인 개선을 통해 조직목표 달성에 기여하고 직원들이 만족할수 있는 평가제도가 공공기관에 정착될수 있는 가능성이 있음을 확인해 준다.

제 3절. 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 위에서 언급한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 목표관리제(MBO) 평가 결과에서 실제 성과가 얼마나 영향을 미쳤는지 검증할 수 없다는 것이다. 그에 따라 역량평가 결과를 성과로 대체하여 통제변수로 활용하였다는 한계가 있었으며, 성과와 비성과적 요인이 MBO 평가 결과에서 상대적으로 얼마나 크게 영향을 미치는지에 대한 분석을 하지 못하였다.

둘째, 개인 역량 측정 문제이다. 본 연구에서는 “A”사의 개인 역량 평가 결과를 개인의 역량으로 활용하였다. 하지만 역량 평가 결과도 상사의 평가에 의해 결정되기 때문에 개인의 역량이 정확히 반영 되었다고 말하기 어렵다

셋째, 연구 대상기간 문제이다. “A”사의 목표관리제(MBO)의 도입이 2011년에 이루어졌고, 본 연구에서 활용한 자료가 2011, 2012년에 국한되

어 MBO의 운영 수준을 정확하게 파악하는데 현실적으로 한계가 있다.

본 연구는 이상과 같은 한계점이 존재하지만, 공공기관의 개인성과평가(MBO) 결과에 비성과적 요인이 미치는 영향을 분석하여 향후 공정한 제도 운영을 위해 어떠한 노력이 뒷받침 되어야 하는지 도움을 줄수 있었다고 생각한다.

본 연구의 결과를 바탕으로 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

개인성과 평가 결과에 영향을 미치는 비성과적 요인들에 대해 지속적으로 연구하고 연구결과 도출된 문제점을 해소하기 위한 방안을 제시할 필요가 있다. 또한 그 방안 적용에 따른 효과성을 검증하여 인사제도 도입시 활용할수 있도록 후속적인 연구가 필요할 것이다. 또한 비성과적 요인들이 개인성과 평가 결과에 영향을 미칠 경우 장기적으로 기관의 성과에 어떠한 영향을 주는지 살펴보는 거시적 차원의 연구가 필요할 것이다. 그리고 본 연구에서 제시한 비성과적 요인들 이외의 변수들을 정의하고 분석 하는 등의 심도 있는 연구가 필요하다.

참고문헌

<단행본>

채서일(1998), 「사회과학 조사방법론」, 2판 학현사.

<논문>

김병섭, 박광국(1999), “행정조직의 조직발전(OD)에 관한 사례연구 : MBO를 중심으로”, 행정논총

김경한(2001), “목표관리제(MBO)의 도입과 성공적 실시를 위한 과제”, 지방포럼

김경한(2003), “MBO 프로그램의 효과성 평가에 관한 연구“, 서울대학교 박사학위논문

김경한(2004), “목표관리제의 운영실태 및 효과성 평가연구”, 한국정책학회보

김영운(2006), “공무원 근무성적평정 제도의 개선에 관한 연구” 석사논문

김원홍, 김은경, 김혜영(1999), “여성공무원의 보직실태와 개선방안”, 한국여성개발원 연구보고서

김주원(2002), “지방자치단체의 목표관리제(MBO) 도입문제와 활성화 방안 : 운영과정을 중심으로”, 지방행정연구

김진모(2007), 역량중심 학습체계 구축 및 과정개발 매뉴얼

김동배(2010), “제도적 동형화와 상징적 동조 : 연봉제의 사례”, 노동정책연구

김태일(2000), “남녀 공무원의 승진소요기간 비교”, 한국정책학회보 제 9권 제3호

라휘운·박희정, “목표관리제의 조직정착을 위한 정책방향”, 2001

박영강, “지방정부의 목표관리구조와 개선과제”, 지방행정과 연구, 2000

박종혁, 권석균(2005), “공공부문 목표관리(MBO)의 효과성 개선을 위한

제언 - 평가공정성, 경력개발 지원, 상사신뢰를 중심으로”, 경영연구

박중훈(2000), “목표관리제 운영관리방안”, 한국행정연구원

봉현철(2000), “MBO식 인사고과제도 운영의 장애요인 탐색 : K은행의 사례연구”, 인적자원개발연구 제2권 제2호

서순복(2001), “지방자치단체 목표관리제와 근무성적평가간 연계에 관한 연구”, 한국 사회와 행정연구 제12권 제1호

오영민(1999), “근무성적평정의 문제점과 개선방안”, 아주대학교 공공정책대학원 석사학위논문

이상희(2003), “부하의 개인특성과 상사 관계가 평가 결과에 미치는 영향에 관한 연구”

정광호,조경호(2006), “목표관리제의 주요 쟁점과 과제”, 행정논총 제41권 제3호

차건환(2012), “역량평가와 성과평가의 상관관계에 관한 연구”, 석사논문
홍준현,윤태범(1998), “공무원 근무실적 평가를 위한 점수제 인사평정제도 도입방안”, 한국행정연구원

<기타문서>

기획재정부, “공공기관 성과연봉제 권고안”, 2010

기획재정부, “공공기관 경영실적 평가편람”, 2011

“A”사의 인사관리제도 조직원 만족도 결과 내부분서 (2011,2012)

Abstract

The Influence of the Non-Performance Factors on the Individual MBO evaluation result: A Case Study of Public Enterprise “A”

Go, Dong Sin

Department of Public. Enterprise Policy

The Graduate School

Seoul National University

This study examines the influence of the non-performance factors (years of service, candidates qualified to promotion, rator's series of job classes, working shift, gender) on the result of MBO evaluation by regression analysis of a case study of public company “A”.

First, the introduction background of MBO to the public enterprise and its practical limitation on the application are considered theoretically and an empirical analysis on the non-performance factors' involvement in MBO evaluation based on the case of the public enterprise “A” is conducted.

The empirical analysis is based on the MBO evaluation result and the related personnel information for the level of general managers (team leader) and managers for the evaluation period of 2011 and 2012. The result of regression analysis for 5 research hypotheses is as following. The first research hypothesis (the years of service is proportional to MBO evaluation result) was statistically meaningful for general manager level. But, the result is opposite to the research hypothesis and thus dropped. Also, this was adopted for manager

level. It shows that general manager as a team leader which has smaller number of rates than manager level is relatively easy to evaluate ratee's performance. The second research hypothesis (the candidates qualified for promotion gets higher grade of MBO evaluation than non-qualified ratee) is also dropped. But, the candidates qualified for general manager promotion is narrowed down to only for the candidates which years of service is 21 years to 25 (internally this group is regarded as a leading candidates for promotion and thus called 'ace' group) and the result of regression analysis is adopted. This analysis shows mediately that rator's tendency to give a higher grade for the qualified candidates for promotion. The other 3 hypotheses (the same job class between rator and ratee is proportional to MBO result, shift workers gets lower grade than non-shift workers, female ratees gets lower grade than male one) are statistically meaningless and thus dropped. The regression analysis shows that the influence of non-performance factors on MBO evaluation is limited than assumption. The possible reason why the hypotheses and the research result is different is as following. First, employees' foggy notion on MBO evaluation produces dissatisfaction even though the evaluation has been made fairly. Second, the proper function of MBO evaluation by itself brings the objective evaluation since its introduction. Last, the increasing rators' burden on the result causes the objective evaluation due to the various application of result on not only performance evaluation but also a differential performance-related bonus rate.

The differentiated factor of this research is the application of internal personnel information on the analysis and thus the objective analysis is conducted based on the objective data. As the previous studies has only relied on employee's cognition in order to verify the effectiveness of MBO evaluation. However, this study also has limitations such as not verifying the influence of actual performance

on MBO evaluation and analyzing the limited data only for 2 evaluation period.

Keywords : MBO, Performance Evaluation, Organization Culture, Intimacy with boss